aprile 1981

F PDM - 223

Honeywell

Honeywell Information Systems Italia

panoramaHISI

DISTRIBUZIONE INTERNA

Nei giorni 13 e 16 marzo 1981, si è tenuto, presso l'AMMA (Associazione Metalmeccanici Metallurgici ed Affini) di Torino, in sede di discussione della piattaforma integrativa, l'incontro informativo tra la Direzione della Honeywell Information Systems Italia e i Rappresentanti sindacali.

In questo supplemento di PANORAMAHISI il testo della comunicazione informativa rilasciata dal Dr. Rodolfo Baggiani, direttore centrale del Personale e delle Relazioni Industriali della HISI

ARCHIVIO STORICO
ASSOCIAZIONE POZZO DI MIELE
FPDM 223
RPNH 177SDI

Questo supplemento di PANORAMAHISI la cui distribuzione è riservata all'interno dell'azienda, riporta il testo della comunicazione informativa rilasciata dal Dr. Rodolfo Baggiani.

Nei giorni 13 e 16 marzo 1981 presso l'AMMA di Torino, in sede di discussione della piattaforma integrativa, l'incontro informativo tra la Direzione della Honeywell Information Systems Italia e i Rappresentanti sindacali.

Lo scorso anno, nell'iniziare l'informativa annuale, abbiamo espresso con chiarezza quale era il principio in cui crede la nostra Società nel dare informazioni: la necessità di una maggiore trasparenza che faccia sapere meglio quello che succede o che sta succedendo a tutti quelli che vi lavorano ed agli azionisti.

In quell'occasione, si espresse anche la speranza che presto si arrivasse, dall'informazione della singola impresa, all'acquisizione di informazioni di « sistemi di imprese » ed alla capacità di elaborare i dati ottenuti e di esprimerli in piani.

Tutto ciò presuppone parti sociali con ruoli e responsabilità distinti e rispettivi, e con la capacità di pronunciarsi come soggetti attivi di programmazione.

E' con questo spirito che oggi affrontiamo il capitolo dell'informazione.

DATI OCCUPAZIONALI

Nel 1980, l'evoluzione occupazionale, nell'ambito della nostra Società, ha registrato, in termini assoluti, un saldo positivo rispetto al 1979, di 144 persone.

Infatti, le persone occupate sono passate da n. 4.108 a n. 4.252 nel dicembre 1980.

Analizzando la composizione della forza lavoro attualmente presente in HISI, si può affermare che nel 1980 è proseguita la tendenza degli anni precedenti a riconoscere maggior professionalità, anche attraverso lo strumento dell'inquadramento.

In particolare, possiamo osservare che gli ex impiegati che nel 1979 erano 3.279, sono passati, nel 1980, a 3.439.

Mentre per gli ex operai la variazione è stata da 693 (1979) a 679 (nel 1980).

Riferendoci alla suddivisione in 7 categorie, individuate dal contratto, emerge che il 95% del personale HISI è inquadrato nei livelli che vanno dal IV al VII.

Se, inoltre, si vuol dividere la popolazione, focalizzando l'elemento « professionalità », così come è stata definita nel contratto e negli accordi aziendali, possiamo rilevare che il 79% è compreso nei livelli V, VI, VII.

Nel 1980, particolarmente, il mercato del lavoro nel settore dell'informatica, è stato caratterizzato da un elevato grado di mobilità interaziendale.

La ricerca del personale si è orientata a sottrarre forza lavoro da quelle aziende che, come la nostra, per loro scelta, hanno da sempre investito ingenti capitali nella formazione e che, in questo caso, paradossalmente, sono state penalizzate a favore di concorrenti meno portati a compiere investimenti nella formazione e che, inoltre, in alcuni casi, hanno ricevuto aiuti dalla Finanza Pubblica.

In questa situazione di estrema vivacità, facciamo notare come la ricerca di personale è orientata alla professionalità, intesa come concetto individuale, indipendentemente dalla definizione collettiva che viene data in sede di contrattazione.

Obiettivo della HISI non può che essere quello di conservare, con le politiche più adatte, tutte le professionalità necessarie per la sopravvivenza e l'ulteriore consolidamento della nostra Società, con le caratteristiche di progettazione, produzione e commercializzazione che ci contraddistinguono nel mercato italiano.

Particolarmente importante riteniamo debba essere considerato, l'impegno della HISI nella Formazione interna che, nel 1980, si è concretizzato in 31.857 giorni di formazione, con un incremento, rispetto all'anno precedente.

SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA AZIENDALE DEL 1980

Investimenti

Nell'anno 1980 è continuato il *trend* crescente di investimenti per un ammontare complessivo di 34.5 miliardi di lire, nonostante che in questo anno l'incremento del costo del denaro abbia appesantito il nostro conto economico.

Di tali investimenti, il 65% è stato effettuato nell'ambito dell'Engineering e dei Progetti Speciali, privilegiando così le tecnologie e i progetti che consentono alla HISI di avere prodotti profittevoli per conquistare nuove fette di mercato.

Analizzando i risultati del 1980, il fatturato è passato da 194.5 miliardi di lire del 1979 ai 257 miliardi del 1980.

Una più approfondita riflessione su questi dati consente però di cogliere, oltre alle luci già descritte, anche le « ombre » di una situazione non facile, soprattutto se si considera il quadro economico dei primi mesi del 1981.

In particolare mi sembra sia opportuno soffermare l'attenzione su questi punti:

1) Gli ordini

Il buon andamento del 1980 e del 1979 riflette la situazione di forte domanda interna che l'economia italiana ha avuto nei due anni.

Tale andamento favorevole è stato nel nostro caso agevolato da una politica dei prezzi molto competitiva.

2) Il fatturato

L'incremento nel 1980 va qualificato considerando che il 1979 aveva fatto registrare un aumento modestissimo sul 1978.

Se si guarda quindi, più correttamente, la crescita del fatturato negli ultimi due anni, si può rilevare che essa è stata pari al 35%, il che equivale ad un 17% medio per anno, che è inferiore al tasso di inflazione che si è manifestato nel 1979 e nel 1980 (20% circa all'anno). Questa considerazione, unitamente al cambio di *mix* dei prodotti (stiamo andando verso prodotti « piccoli » ad elevati volumi e bassa profittabilità) riporta il discorso verso la tendenza alla diminuzione della profittabilità percentuale dell'azienda.

La crescita del fatturato inferiore all'inflazione, indica chiaramente che solo attraverso recuperi sensibili di produttività può essere mantenuta l'integrità della situazione economica e finanziaria.

3) Il costo del denaro

L'incremento del costo del denaro nel 1980 ha notevolmente appesantito il conto economico, né si vedono segni di un'inversione della tendenza.

Il tasso di interesse a breve termine per l'azienda è passato dal 16,8% del 1979 al 21,1% del 1980, a seguito dell'aumento del tasso di sconto deciso dalle autorità monetarie. Il costo globale del denaro (considerando non solo il breve termine, ma anche il lungo) è leggermente più basso, ma è comunque cresciuto notevolmente, passando dal 14,4% del 1979 al 18,6% del 1980.

4) Cash-flow

Il flusso netto di cassa del 1980 è stato negativo di oltre 20 miliardi di lire.

In altre parole, ciò significa che l'indebitamento netto dell'azienda verso le banche è aumentato, nel 1980, di oltre 20 miliardi (passando da 100 a 120 miliardi), mettendo così una seria ipoteca sulla possibilità di ridurre gli oneri finanziari dell'azienda che, oltre che a causa del più elevato costo del denaro, cresceranno anche a causa della maggiore esposizione finanziaria.

Ciò è stato causato dai massicci investimenti effettuati (DPS 4) e dal più elevato livello di immobilizzazioni nel magazzino, a causa di crescenti volumi di prodotti « piccoli ».

In sintesi, la crescita del 1980 si qualifica per una domanda interna molto attiva e per una trasformazione del contenuto del fatturato per quanto attiene al *mix* di prodotti.

Tale crescita ha richiesto l'investimento di ingenti mezzi finanziari che, da un lato, appesantiscono il conto economico con oneri finanziari elevati, e, dall'altro, appesantiscono il bilancio con una altrettanto elevata posizione debitoria verso le banche.

PROSPETTIVE ECONOMICHE 1981

Lo scenario economico che si prospetta nel medio periodo è caratterizzato da un alto grado di incertezza.

In particolare, il tasso di crescita previsto, nel futuro, è prossimo allo zero e, conseguentemente, il sistema economico sarà in grado di assorbire solo la metà dei nuovi ingressi sul mercato del lavoro, con aumento della disoccupazione, fenomeno questo che è destinato a peggiorare se si considera l'incremento del costo dell'energia, che, in assenza di un

piano di fonti alternative, è strettamente correlato al mutare delle relazioni internazionali.

Di fronte a un quadro così oscuro, non solo manca una precisa strategia delle forze politiche e sociali capace di incidere sull'alto tasso di inflazione, ma inoltre esistono spinte che a volte sono espressione corporativa e che rischiano di peggiorare la situazione.

Mentre cioè, stenta ad essere varato il piano triennale e i conseguenti piani di settore, si procede con provvedimenti di emergenza che consistono nel contenimento della domanda, nell'aumento del costo del denaro e nella diminuzione del credito all'impresa, fenomeno questo con cui vengono trasferite le difficoltà delle aziende in crisi a quelle sane.

Tutti questi provvedimenti non mancheranno di provocare effetti negativi sulla nostra azienda, sia attraverso un effetto depressivo della dinamica degli ordini, sia attraverso una difficoltà di reperire finanziamenti, unito ad un prevedibile peggioramento della solvibilità della clientela e, quindi, di un deterioramento dei nostri incassi.

Inoltre, permanendo nei prossimi mesi un alto tasso di inflazione, unitamente alla debolezza della nostra moneta, non è impensabile un ulteriore aumento dei tassi di interesse che, a causa della nostra elevata esposizione, avrebbe effetti pesantissimi.

Dal 31/12/1980 ad oggi (9/3/1981) il dollaro si è rivalutato di oltre l'11% sulla lira (ovvero la lira si è svalutata di oltre l'11% verso il dollaro), provocando una perdita secca rispetto al piano formalizzato in dicembre.

Da queste considerazioni brevemente esposte e a cui è nostra intenzione far riferimento in ogni sede di contrattazione, emerge che nel futuro la HISI dovrà subire pesanti condizionamenti indipendenti dalla sua volontà.

Un'azienda che voglia mantenere la propria competitività e i livelli occupazionali deve così riuscire a compensare ogni costo aggiuntivo con incrementi della produttività, pena l'impossibilità di mantenere l'attuale struttura produttiva e di progettazione e, quindi, la diminuzione degli occupati.

Un dato questo che si rafforza se si tiene presente che l'ipotesi di crescita attorno allo zero per il 1981, in diversi paesi occidentali, postula che la crescita delle singole aziende può trovare spazio nella sottrazione di quote di mercato ad altri e, quindi, è facile attendersi un'accentuazione della competitività che non può che tradursi in una più difficile situazione « ambientale » per la HISI, la cui integrità economico-finanziaria può riposare soltanto su strategie di breve e medio periodo e, come già detto, sul recupero della efficienza e produttività in ogni punto dell'organizzazione.

Tutto ciò potrebbe essere vano se a livello politico e sociale si fossero già fatte delle scelte precise, in termini di finanziamenti e minore conflittualità a favore di società che riteniamo, allo stato attuale, le nostre naturali competitrici.

In questo quadro generale, l'obiettivo principale che la HISI si è posto è quello di mantenere e aumentare le proprie quote di mercato e favorire la migrazione del parco acquisto verso i nuovi prodotti, ciò allo scopo di mantenere la propria presenza significativa in Italia e, quindi, i livelli occupazionali.

Per realizzare questo obiettivo, irrinunciabile, è intenzione dell'azienda investire circa 46 miliardi di lire che rappresentano, rispetto al 1980, un incremento di circa il 35%, di cui una quota importante è destinata alla progettazione.

Ci sembra opportuno mettere in rilievo che abbiamo previsto un importante investimento per la trasformazione ottimale dell'edificio centrale di Pregnana e per la costruzione di un nuovo edificio.

Per reperire le risorse necessarie per realizzare questi investimenti occorre trovare nel conto economico lo spazio che il costo di queste risorse comporta; la linea aziendale è quindi quella di agire su due leve: incremento del fatturato e contenimento dei costi.

Per quanto riguarda il primo punto, abbiamo stimato che dovremo avere un incremento del fatturato del 24%, mentre quello relativo ai costi non dovrà superare il 20%.

Riteniamo qui utile sottolineare che le condizioni esterne – aumento del tasso di interesse previsto dalle proposte di Andreatta e la modifica della parità lira/dollaro – potrebbero costringerci a modificare questi indici, portando l'obiettivo di crescita del fatturato a 25-26%, mentre sarebbe necessario contenere i costi al 18%.

Per esprimere meglio questo concetto, in termini economici semplici, se dividiamo i ricavi acquisiti in investimenti, costi e interessi passivi, in presenza di difficoltà che agiscono su quest'ultimo indice, occorre, se si vuol mantenere costanti gli investimenti, contenere i costi e aumentare il fatturato, pena una perdita di competitività con conseguente diminuzione di quote di mercato e quindi di possibilità di sopravvivere con l'assetto attuale.

LA DIREZIONE GENERALE SETTORE INDUSTRIALE - MERCATO E PRODOTTI

Per quanto concerne la Direzione Generale Settore Industriale, l'evoluzione tecnologica continua a produrre trasformazioni profonde, sia nel campo dei sistemi che in quello delle stampanti seriali.

Nel campo dei piccoli sistemi gestionali la domanda è in continua espansione con l'entrata delle piccole e piccolissime aziende fra gli utenti potenziali e l'offerta si differenzia per rispondere convenientemente alle diverse esigenze.

I piccoli « *general purpose* » degli anni '70 si sono trasformati in « Small Business Computers » (o sistemi per le piccole aziende) privilegiando la facilità d'uso, il colloquio amichevole uomo/macchina e il prezzo contenuto. Parallelamente hanno incominciato ad essere offerti sistemi per le aziende più piccole (Very Small Business Computers) con un processo che, nel tentativo di raggiungere subito le frange più estreme e numerose della domanda, non ha ancora trovato un equilibrio soddisfacente fra prezzo e funzionalità necessarie, ma sul cui rapido assestamento non possono esistere dubbi.

Accanto a tali mercati, in segmenti ad essi adiacenti, i progressi della tecnologia, hanno aperto opportunità addizionali che intendiamo seguire attentamente.

A livello di macrocategorie si possono citare l'automazione integrata del lavoro d'ufficio e il mercato dei microcalcolatori su una piastra (*board-level microcomputers*) con tutta la varietà di applicazioni potenziali. In questa ottica non è esagerato dire che i campi possibili di attività sono oggi limitati solamente dal grado di professionalità di cui siamo capaci e dai mezzi di cui potremo disporre.

Processi di trasformazione paralleli si riscontrano nel campo delle stampanti seriali: la domanda, sottesa dai piccoli e piccolissimi sistemi, si incrementa principalmente nell'area delle limitate prestazioni a bassi prezzi; l'offerta risponde con modelli innovativi nel disegno globale e ottimizzati per le applicazioni a più forte espansione.

In questo contesto, già di notevole tensione, si sta verificando un fenomeno contingente ma di portata significativa: l'entrata dei produttori giapponesi, oggi principalmente sul mercato americano, ma fra breve sicuramente sull'intero mercato mondiale.

Vedendo il prodotto stampante come componente dei sistemi, non vi è dubbio che il futuro sarà di chi saprà adattarsi più prontamente all'evoluzione della domanda nelle sue differenziazioni più significative.

I sistemi

Venendo ai prodotti della HISI, il DPS 4 è stato posizionato, fin dall'annuncio, nel mercato dei sistemi per le piccole aziende (*small business computers*) e il numero di installazioni dei primi dieci mesi confermano la giustezza di tale collocazione e l'accettazione del mercato.

Da Caluso, nel 1980, sono usciti circa 800 sistemi fra DPS 4 e L. 62.

Secondo i consulenti più accreditati, questo segmento di mercato, dovrebbe sperimentare nei prossimi anni, a livello mondiale, una crescita moderata ma superiore a quella media dell'industria generale.

Per il periodo 1980-1984, sia Quantum Science Corporation che International Data Corporation (IDC) – (due Società specializzate per la ricerca di mercato) – prevedono una crescita annua media, in valore, prossima al 17%. La potenzialità del mercato mondiale è valutata in circa 3.800 milioni di dollari nel 1981 e quasi 6.000 milioni di dollari nel 1984, considerando sia le spedizioni di sistemi nuovi che le aggiunte sul parco installato.

Essendo il DPS 4 distribuito, per il momento, solo sul mercato europeo e canadese, per il 1981, i piani di produzione prevedono un'uscita di circa 900 sistemi.

I piani di ingegneria prevedono di rafforzare il prodotto sull'intero spettro d'offerta: sul mercato degli utenti di prima meccanizzazione, con il progetto 41 CR e con l'implementazione delle funzionalità *software* volte ad aumentare la facilità d'uso; sul mercato di sostituzione e di crescita con le funzionalità legate allo « Interactive Data Base Management Systems ».

Il segmento emergente del mercato è quello dei « Very Small Business Computers » o sistemi per le aziende più piccole.

International Data Corporation, che ne ha pubblicato i dati più dettagliati prevede, per il periodo 1980-1984, una crescita media in valore prossima al 47% annuo, composto con un potenziale valutabile nel 1981 a 1.540 milioni di dollari e nel 1984 a 4.420 milioni di dollari.

In questo mercato la fascia che è stimata aggregare la quota più consistente di spedizioni in valore è quella dei sistemi multifunzionali e multiutente: sistemi, per intenderci, capaci di integrare il trattamento dei dati e trattamento della parola (Data Processing/Word Processing) capaci di elaborazioni locali e remote, collegando più posti di lavoro (*work-station*).

Entrare su questo mercato, sviluppando le conoscenze di ingegneria, produzione, *marketing* e supporto necessarie per essere competitivi, significa sintonizzare l'azienda col settore di domanda a massima espansione. Riuscire non sarà facile: trattandosi di un settore ricco e significativo per tutti coloro che vogliono guadagnare o mantenere quote di mercato, sarà anche estremamente competitivo.

Elasticità di progettazione per rispondere tempestivamente ai mutamenti significativi

e capacità di contenere i costi, sia di produzione che di distribuzione, saranno fattori determinanti.

L'esperienza cumulata con i prodotti delle linee G 100, Linea 62 e DPS 4, pensiamo ci qualifichi per questo nuovo compito.

Se riusciremo, continueremo ad essere fra i protagonisti, mantenendo la quota di mercato e creando una preziosa base di crescita per i sistemi più grandi.

Nell'area di piccoli sistemi, per fare una parentesi, dopo lunghi sforzi e trattative siamo riusciti ad avere un grosso riconoscimento come Società (Italiana).

Vi informiamo infatti che la HISI ha ottenuto un finanziamento IMI di L. 10 miliardi erogabili per gli anni 80/81/82/83, in base alla legge 675 di riconversione industriale; tale finanziamento è stato concesso in seguito ad una nostra richiesta di circa tre anni fa, come sapete, per il progetto CR 2 e DPS 4 che presentava i requisiti di « elevato rischio industriale e di particolare rilevanza tecnologica », così come richiesto dalla legge.

Per usufruire di tale finanziamento, dovremo nei prossimi anni sviluppare le attività di ricerca e implementazione dirette a portare il sistema ai livelli di funzionalità previsti dal progetto nella sua globalità ed introdurre gli aggiornamenti tecnologici necessari per garantire la competitività del prodotto.

Il finanziamento IMI è per noi un'ottima cosa che riduce però solo moderatamente lo sforzo finanziario della HISI e i rischi connessi con il progetto.

Più che per l'aspetto economico esso è un fatto politicamente rilevante perché rappresenta un importante riconoscimento nei confronti di un'azienda multinazionale, che ha sempre operato con dirigenti e tecnici italiani, che si sente italiana e che costituisce una realtà nazionale unica.

La HISI è infatti un'azienda economicamente sana, che nell'ultimo decennio ha generato ricchezza, ha aumentato costantemente l'occupazione interna e, disseminando know-how nell'informatica in Italia, ha certamente anche contribuito a creare indirettamente occupazione in altri settori.

È inoltre l'unica azienda della grande informatica ad aver progettato, prodotto e venduto in tutto il mondo i sistemi nati da conoscenze ed esperienze interamente nazionali.

Area SPPL

I risultati finora conseguiti sono stati molto soddisfacenti: nel solo 1980 si sono prodotte 37.000 stampanti, con un incremento del 45% sull'anno precedente.

Questo è certamente un risultato di rilievo, tenendo conto che ci siamo rivolti al mercato delle stampanti seriali solo a partire dal 1976/77. Gli investimenti sin qui fatti ci hanno permesso di ottenere i seguenti risultati:

- un sicuro *know-how* tecnologico e applicativo che ci ha reso capaci di progettare e produrre una serie di prodotti ben accolti sul mercato;
- una quota di mercato potenziale stimata mediamente intorno al 6%;
- una presenza organizzativa e distributiva su base mondiale, sia attraverso le consociate Honeywell e Cii-HB, che con una nostra rete di vendita OEM e mediante accordi di *licensing*.

Per poter consolidare la nostra posizione in questo mercato, occorre continuare a finanziare gli investimenti nelle aree di progetto, produzione e vendita.

Ci troviamo infatti in un mercato molto competitivo che richiede una notevole innovazione dei prodotti e una continua riduzione dei costi di fabbricazione: sono queste le condizioni essenziali perché l'organizzazione di vendita possa operare con successo.

Le più accreditate case di consulenza prevedono per il mercato delle stampanti seriali a matrice un aumento annuo delle spedizioni pari al 20% in volume e al 15% in valore; infatti, nonostante l'inflazione, è previsto che i prezzi in dollari correnti continuino a scendere, sia per l'attiva concorrenza che per la tendenza del mercato a spostare la domanda nell'area delle basse-medie prestazioni, privilegiando i bassi prezzi.

In questo settore diventa così indispensabile acquisire una dimensione del *business* superiore per poter reperire le risorse necessarie al nostro autofinanziamento, senza far decadere gli attuali livelli di *know-how* o dell'organizzazione di vendita.

Il Settore Industriale si è quindi dato gli obiettivi di crescita, sia in volume che in valore, superiori alla media di mercato, anche se, i fattori di rischio impliciti in una simile scelta, sono molteplici.

È in primo luogo essenziale rispondere rapidamente e con flessibilità alla domanda di un mercato molto dinamico: finora ci siamo riusciti con i nuovi prodotti della serie MINI (SARA 10 e SARA 30) che stanno dimostrando di essere una valida e tempestiva reazione ai nuovi modelli giapponesi. La forte tendenza a bassi prezzi ed ad alti volumi inciderà però in modo notevole sulle nostre strutture produttive e di distribuzione per gli anni 1980, nel senso di un'automazione sempre più spinta con una rapida evoluzione di prodotti ed un controllo sempre più stretto di tutti i costi. Questi dovranno quindi essere gli obiettivi primari da tenere presenti quando si parlerà di organizzazione del lavoro.

Abbiamo elaborato piani di riduzione dei costi ed introduzione di nuovi modelli, il cui rispetto è essenziale alla nostra permanenza nel mercato e che costituiscono un grosso sforzo nel breve e medio periodo. In termini commerciali dovremo mantenere molto attivi i canali di vendita tramite le consociate HIS e Cii-HB, che hanno costituito la base su cui abbiamo costruito questo *business*.

Una crescita superiore a quella del mercato appare molto impegnativa negli Stati Uniti ed in Europa, dove ai forti produttori locali, si è aggiunta la temibile concorrenza giapponese.

Le vendite sul mercato OEM e gli accordi di *licensing*, dovranno essere perseguiti con la massima determinazione, costituendo oltretutto un investimento di notevole importanza strategica.

Il successo in questo campo è soprattutto affidato alla tempestività con cui sapremo rinnovare i nostri prodotti ed adattarli alle diverse necessità di una pluralità di clienti.

Il programma globale 1981 è di incrementare il valore delle spedizioni, rispetto al 1980, in modo considerevole.

Sul fronte degli investimenti in progettazione e produzione pari a 6,6 miliardi di lire nel 1980, prevediamo per il 1981, 8,2 miliardi di lire, con un incremento del 24%.

LA DIREZIONE GENERALE ATTIVITÀ DIVERSIFICATE

Progetti Speciali

Ci troviamo in un'area il cui scopo è quello di diversificare il tradizionale *business* della HISI, per conquistare nuove fette di mercato altrimenti irraggiungibili.

Nel 1980, il *business* dei Progetti Speciali, che nell'anno precedente rappresentava un'area di sperimentazione, si è consolidato ed ha raggiunto, grazie agli investimenti fatti, risultati che possiamo considerare soddisfacenti in termini di volumi

dei prodotti e di fatturato, mentre ulteriori porgressi dovranno essere compiuti per ottenere un'adeguata reddivitià.

Per l'anno in corso, è nostra intenzione consolidare i risultati acquisiti in questo settore, anche se esso è caratterizzato da un elevato grado di competitività, continuando a migliorare il potere di penetrazione dei nostri prodotti, in ciò confortati dai risultati raggiunti col terminale bancario, ormai diventato un prodotto standard distribuito dalle reti commerciali del *marketing* e che incomincia a portare riflessi anche occupazionali nella produzione (circa 20 persone).

Altri prodotti con le medesime caratteristiche sono il POS e il Sistema di controllo delle presenze.

Abbiamo poi continuato a selezionare i vari settori di mercato per possibili progetti speciali allo scopo di acquisire *know-how* specifiici. Attualmente siamo impegnati in programmi che riguardano le applicazioni bancarie, la meccanizzazione delle raffinerie e reti.

Mercati Diretti

Nei mercati diretti, l'anno 1981 sarà caratterizzato da notevoli difficoltà nel mantenere le posizioni fin qui ottenute, ciò perché, se si esclude Israele, che comunque ha una potenzialità limitata, gli altri mercati, per ragioni politiche ed economiche interne, hanno ridotto il loro potenziale, in particolare vale per il nostro maggiore mercato e cioè la Jugoslavia, in cui è in atto un programma di riduzione drastica delle importazioni.

Per quanto riguarda quest'ultimo Paese, le decisioni prese dalle autorità, che consistono nel richiedere una contropartita in termini di esportazioni alle importazioni, hanno profondamente modificato le forme di vendita e hanno costretto la nostra Società a sperimentare nuovi modelli commerciali che sono, però, ancora da consolidare.

La nostara risposta è costituita dalle *joint-venture* e dal *counter trade*, al cui successo sono legate le possibilità di mantenere le nostre posizioni.

DIREZIONE GENERALE MARKETING ITALIA

I risultati commerciali conseguiti nel corso del 1980 sul mercato italiano sono stati positivi.

Considerando quanto si è ottenuto nell'area dei piccoli sistemi, va ricordata l'importanza che essi rivestono in prospettiva: infatti, l'allargamento della base dei nostri clienti ci fa ben sperare in termini di futuro. È noto infatti che i medi sistemi sono una naturale evoluzione del nostro parco *small-systems*, così come i grandi sistemi evolvono dal parco dei medi. La tendenza del mercato porta inevitabilmente ad una maggior contribuzione di prodotti a più alto valore aggiunto quale il *software* e i servizi; non c'è dubbio che in quest'area ci aspettiamo risultati maggiori che per il passato, soprattutto nell'area dei grandi sistemi.

Anche la recente decisione di centralizzare il *know-how* nell'area del *networking*, va vista nell'ottica del contributo che sempre più ci aspettiamo nell'area dei grandi utenti.

A due anni dalla nostra riorganizzazione, sempre più siamo visti dai nostri utenti (e da quelli della concorrenza) come *partners* che sanno dare una soluzione che come fornitori di *hardware*.

Di questa nostra capacità, ormai collaudata, di essere specialisti, dobbiamo saper fare un *business* con sempre maggior valor aggiunto.

La disponibilità da parte nostra di un osservatorio scientifico, unico in Italia, nel settore EDP, quale è il Servizio Ricerche Sviluppo di Mercato, ci consente di cogliere i segnali in prospettiva del nuovo scenario EDP e muoverci congruentemente alla tendenza dello scenario in rapida trasformazione.

Gli investimenti, sia in termini di sistema informativo aziendale che di distribuzione di prodotti, con razionalizzazione del magazzino e della distribuzione, questi ultimi abbinati a tecniche di remote *maintenance* o di *staging* a freddo dei sistemi, ci consentono di proseguire nell'azione di *mass-marketing* con razionali azioni di installazioni di massa e, più in generale, di strumenti che, riducendo la burocratizzazione del lavoro di *field*, consentono un recupero di produttività rivolta prevalentemente alle azioni specifiche di chi lavora in *field.*

Più in generale desideriamo soffermarci su due argomenti estremamente importanti nella nostra attività:

1) diversificazione sempre crescente di prodotti a disposizione del nostro listino: questo fatto, in sè, non rappresenta un problema, infatti, anche se i prodotti si sovrappongono, aumentano le possibilità di scelta del mercato nei nostri confronti e, in ultima analisi, aumentano le nostre possibilità di penetrazione nel mercato.

Valga per tutti l'esempio del L. 6 venduto attraverso la rete dei *resellers* che si è sommato in modo perfettamente complementare alla nostra vendita diretta nell'area degli *small-systems.*

Questa attività va senz'altro implementata: sta a noi di volta in volta trovare correttamente la discriminante fra le reti di vendita diretta e indiretta affinché ci sia sempre più complementarietà, sinergismo e non conflittualità (conflittualità che finora non è mai avvenuta).

2) La diversificazione sempre crescente fra i nostri prodotti (sia per rispondere a precisi *requirements* di mercato, sia per ridurre al minimo il rischio connesso alla nostra capacità di essere solo venditori di *hardware* in un *environment* che si sta muovendo in ben altra direzione) ci pone l'obiettivo che stiamo fermamente perseguendo di aumentare la nostra offerta ponendo attenzione a tutti « quei prodotti » non *hardware* quali il *software* e, più in generale, i servizi.

Anche in quest'area abbiamo preso recentemente la decisione di far confluire nel *product marketing* tutti i sottoinsiemi del nostro *business*, non limitandolo, come nel passato al solo elaboratore.

Siamo convinti che quest'area estremamente importante sia da sviluppare, sia in termini di promozione, *pricing*, strumenti contrattuali e, più in generale, in termini di *marketing.*

Non dobbiamo dimenticare i problemi esogeni alla nostra azienda e, più in generale, al nostro settore, nel quale siamo costretti ad operare. Di tali problemi dobbiamo studiare (e lo stiamo facendo attentamente) i connotati, per non farci trovare impreparati e per non avere risultati negativi nel nostro *business*; ci riferiamo, in particolare, a quelli che in sintesi sono i problemi di questi prossimi anni:

- inflazione crescente;
- svalutazione della lira rispetto alle monete più forti e, comunque, alle monete con cui paghiamo la maggior parte dei nostri prodotti;
- contrazione della domanda: i nostri clienti e quelli potenziali si trovano ovviamente ad operare con gli stessi vincoli nostri e quindi è prevedibile una contrazione della loro richiesta; sta a noi affinare sempre più la qualità della nostra risposta, al fine di attenuare gli impatti nei confronti della nostra impresa.

Anche in quest'ottica, dobbiamo aumentare la nostra capacità di essere visti come *partners* più che come fornitori di *hardware*.

È inoltre da sviluppare la nostra capacità di porci obiettivi nei confronti della concorrenza, affinché una concentrazione della domanda trovi equilibrio in una maggiore aggressività nei confronti del parco della concorrenza: siamo consci comunque che questi vincoli valgono ovviamente anche per la nostra concorrenza e quindi ci dobbiamo aspettare una reazione per non perdere, ma anzi, per acquisire quote di mercato.

Se il risultato di questo confronto ci sarà contrario, avremo una riduzione dei nostri volumi, con tutte le conseguenze che ciò implica.

Non possiamo poi dimenticare la contrazione del credito e l'aumento del costo del denaro: questo ci impone ovviamente una più attenta ed incisiva azione nei confronti dei nostri creditori (clienti) oltre ad una politica di *pricing* più orientata alla vendita, soprattutto nell'area dei piccoli sistemi.

In questo non siamo facilitati dalla nostra abitudine tradizionale a locare ma, d'altra parte, operando in un settore (*small-systems*), in cui il mercato è abituato a comprare ed i nostri concorrenti sono abituati a vendere, dovremo far nostre queste tendenze ed ottenere migliori risultati possibili.

Per la Direzione Generale Marketing Italia possiamo quindi dire le seguenti cose:

Organizzazione Field

La scelta organizzativa per segmenti verticali è stata senz'altro efficace ed è perseguita in modo costante e deciso.

Sempre più abbandoniamo il concetto di presenza geografica delle nostre Filiali, spingendo invece il concetto di specializzazione merceologica.

Prodotti e strategie

Le nostre strategie di prodotto sono così sintetizzabili:

- allargamento alla base nell'area soprattutto degli *small-systems* (in questo, come già detto, ci è d'aiuto la disponibilità di due prodotti a basso livello di costo d'entrata come il L. 61 e il DPS 4 ed il sinergismo, già citato, fra la rete diretta e la rete indiretta e quindi fra gli elaboratori già menzionati ed il L. 6);
- medi sistemi: stiamo avendo considerevoli successi commerciali in quest'area e dobbiamo proseguire: in questo ci aiuta sia l'allargamento della base degli *small-systems*, sia la nostra capacità di affrontare il mercato in modo specialistico.

Grandi sistemi

Abbiamo investito negli ultimi due anni in questa area e stiamo operando attraverso il DSA etc. per prevenire le esigenze del mercato in questo settore, mercato dal quale ci aspettiamo buoni risultati che ovviamente, a differenza del settore degli *small*, sono di medio-lungo termine.

Settori Applicativi

È estremamente importante la nostra capacità di perseguire la specializzazione per segmenti verticali: siamo quindi sempre di più in grado di cogliere le richieste di un settore di mercato e di adattare ad esse la nostra risposta.

Servizi

In quest'area è estremamente importante definire con chiarezza una nostra strategia così come siamo abituati a fare per l'*hardware*.

I servizi sono i prodotti che il mercato si aspetta da noi. Come fornitori dobbiamo essere in grado di fornire soluzioni e non solo *hardware*. Il prodotto « servizio » ha inoltre la particolarità di avere un alto valore aggiunto e dobbiamo quindi, sempre più, saperne fare un *business*.

Competitività

È estremamente importante, in un mondo vivace e mutevole, come quello dell'EDP, non perdere mai di vista i punti di riferimento costituiti dai nostri competitori: l'allargamento in termini di numero e in termini di qualità dei nostri « prodotti » fa ovviamente crescere di numero i nostri competitori e pone a noi l'impegno di una sempre maggior competitività.

Sviluppo Nuove Opportunità

Ai nostri prodotti tradizionali e agli attuali modi di porgerli agli utenti pensiamo di aggiungere presto nuovi prodotti e nuove tecnologie di approccio al mercato: due esempi nell'ottica della diversificazione sono rappresentati dai Servizi Ausiliari e dall'attività verso i *resellers* che, pur essendo attività relativamente nuove per noi, danno un contributo significativo alle dimensioni del nostro *business*.

S.P.S.

Nell'area del *Separate Pricing* stiamo crescendo a ritmi molto elevati: per il 1981 ci aspettiamo obiettivi di *Separate Pricing* veramente considerevoli: anche in quest'area è estremamente importante per noi fare un *business* delle nostre capacità di essere specialisti in settori diversificati ed omogenei di attività merceologiche.

Concludiamo questa parte dell'informativa generale con una sintesi del quadro della situazione, delineando anche come intendiamo affrontare alcune problematiche su cui ci avete chiamato ad un confronto.

Il 1980 è stato nel complesso, a parte l'inflazione, un anno favorevole anche in termini occupazionali; non abbiamo avuto problemi occupazionali nel 1980 ed agiremo con tutte le nostre forze per non averli nel 1981. Quando affermiamo però che l'anno in corso ci appare problematico, non facciamo pretattica contrattuale.

Le crisi dei grandi settori si susseguono, dall'automobile alla chimica, alla siderurgia, si arriva alle crisi ormai continue dei Servizi di pubblica utilità: i trasporti, le poste etc.

Noi temiamo che la crisi vada a toccare anche altri numerosi settori in cui noi tradizionalmente agiamo.

Tutto ciò potrebbe portare ad una diminuzione degli ordini complessivi sul Mercato Italiano che, nel prossimo anno, secondo le nostre previsioni, dovrebbe darci il 75% del nostro fatturato.

Per continuare sulla strada della piena occupazione e del mantenimento delle nostre posizioni, in attesa di tempi migliori, ci siamo posti gli obiettivi che vi abbiamo appena illustrato dell'incremento del fatturato e del contenimento dei costi, e quando parliamo con Voi è ovvio che, nel capitolo costi, poniamo anche e soprattutto il costo del lavoro.

Tutti i problemi di ordine economico, finanziario, di competitività e di concorrenzialità di cui abbiamo parlato sono i naturali ostacoli da superare per raggiungere gli obiettivi che ci siamo posti.

Il che non è un'impresa facile; abbiamo appena lanciato un prodotto che sta trovando il suo spazio sul mercato. Lotteremo perché questo si allarghi ancor di più.

Ci stiamo però orientando verso un'altra linea di prodotti di diversa dimensione e qui partiamo da zero.

Dobbiamo affrontare i problemi di come progettare, di come ottenere una migliore qualità del prodotto, di come fare del *marketing* e studiare tecniche di vendita.

Questo sarà tutto nuovo per noi.

Quest'anno ed i prossimi saranno anni duri, in cui dovremo vincere alcune sfide e per arrivare a ciò, siamo consci che dovremo interpretare senza confusioni e con fermezza, il ruolo imprenditoriale che impone di operare delle scelte meditate, ma libere, attuate nei tempi giusti, con il confronto con le parti sociali e con l'assunzione delle relative responsabilità. Deve essere nostra la responsabilità dello sviluppo continuo, contenuto, ma sicuro della tutela dei livelli occupazionali in HISI e, per questo, richiediamo la necessaria flessibilità d'impiego e mobilità; ogni possibilità che il mercato ci darà dovrà essere utilizzata se non vorremo avere problemi più gravi.

Pur continuando la nostra attività con la grande informatica, abbiamo fatto scelte precise verso i mini. Queste scelte fatte dopo studi e attente valutazioni, ci sono sembrate le migliori per continuare con il nostro attuale assetto e, speriamo, per mantenere e sviluppare l'occupazione.

Entrando in questi nuovi mercati abbiamo, con precisione, identificato chi sarà il nostro maggiore concorrente e più temibile competitore. Speriamo di lottare con lui ad armi pari, come già lottiamo sull'altro fronte con un'altra grande dell'informatica; non avremo infatti possibilità di fare risultati se saremo, nel futuro, discriminati in termini di finanziamenti pubblici, di apertura del mercato pubblico ed anche, perché no, in termini di conflittualità sindacale.

Parlare di organizzazione del lavoro per noi significa puntare su obiettivi di miglioramento, di efficacia, di efficienza, di competitività, nonché di ottimizzazione della struttura; non abbiamo nessun problema a dare, dove è possibile, maggior autonomia e possibilità di sviluppo professionale, ma ciò deve significare anche maggiore responsabilità.

Noi crediamo poco nella professionalità di gruppo e, conseguentemente, all'egualitarismo retributivo, e non accetteremo vincoli, controlli conflittuali e rigidità tali da rendere impossibili le scelte necessarie per operare.

Siamo naturalmente pronti a studiare e progettare, su realtà circoscritte ed assieme individuate, forme di organizzazione del lavoro che portino ad obiettivi che le parti devono esplicitamente dichiarare prima. La formazione da noi è vista come investimento da farsi nelle persone per la loro professionalità e che deve essere finalizzata alle esigenze e necessità aziendali.

I costi devono essere contenuti in modo da permettere la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda.

Speriamo con ciò di aver dato, per la parte generale, ai rappresentanti del Sindacato e dei Lavoratori, che la HISI riconosce come parte certa per un confronto continuo, proficuo e produttivo, quella trasparenza che ci eravamo posti come obiettivo, per una miglior conoscenza della nostra realtà.

A questa informativa sono seguite, da parte Management, informazioni particolareggiate sulle realtà di Caluso, di Pregnana, dell'Assistenza Clienti, del Marketing e delle Attività Diversificate.

Honeywell

Honeywell Information Systems Italia

Supplemento al numero 4/aprile 1981 di PanoramaHISI

Direttore Responsabile
Roberto Carlo Monti

Grafica
Emilio Uggeri

panoramaHISI

Via G.M. Vida, 11 - 20127 Milano
tel. (02) 28.46.335/28.26.351